

# 맥킨지식 사고기술과 전략 시나리오



# 1. 맥킨지 전략이란 무엇인가?

맥킨지가 일반적으로 사용하는 전략수립의 절차는

1. 내·외부 환경의 분석,
2. 목표 고객 및 가치제안(Value proposition)의 정의,
3. 세부전략(상품, 채널, 마케팅 등) 및 실행계획의 수립

이라는 3단계 절차로 구성된다.

전략수립에서 가장 먼저 선행되어야 할 것은 시장환경의 내·외부 분석, 다시 말해 대내적 조직과 대외적 시장환경을 고려한 종합적 상황분석이다.

여기서 먼저 고려되어야 할 점은 산업 자체에 대한 분석이다. 이어 회사가 가진 내부 역량에 대한 철저한 분석이 이루어져야 한다.

이와 병행해서 경쟁자 분석 또한 함께 이루어져야 한다.

# 1. 맥킨지 전략이란 무엇인가?

전략수립의 다음 절차는

선택의 폭을 결정하는 전략적 입지의 판단과 목표고객 및 가치제안의 정의다.

회사의 미래에 대한 전망이 도출돼야 하고, 그 가운데에서 기회와 위협을 파악할 수 있어야 한다.

미래에 대한 전망이 단일하게 좁혀지든 여러 시나리오로 도출되든, 기회와 위협을 바로 이해했다면 그 회사의 전략적 방향이 수립될 수 있다.

그리고 이러한 전략적 방향은 보다 구체적으로 회사가 겨냥할 목표 고객군과 그들에게 제시할 가치제안으로 명확히 정리될 수 있어야 한다.

끝으로 이러한 가치제안을 달성하고 구현하기 위한 세부적인 계획의 수립이 필요하다.

소구 점을 중심으로 이를 달성하기 위한 구체적인 상품, 채널, 판매, 마케팅, 가격 등의 정책과 계획을 수립하는 것이 그것이다.

여기서는 반드시 이러한 세부전략이 상위의 가치 제안을 바탕으로 각론의 전략이 상위의 전략·가치 제안과 일관되고 유기적으로 수립되고 계획되며 실천돼야 한다.

## 2. 맥킨지식 사고와 기술의 특징

### 제로베이스 사고와 가설 사고

제로베이스 사고 ... (기존의 틀어 얽매이지 않고 사고한다)

사고를 자신의 좁은 틀 속에 가두지 않는다  
고객의 입장에서 거치를 생각한다  
시대가 제로베이스 사고를 요구한다

가설 사고 ... (항상 그 시점에서 결론을 갖고 행동한다)

항상 행동과 연결되는 결론을 내린다  
결론의 배경과 메커니즘을 생각한다  
베스트를 생각하기 보다 베타를 생각한다

## 2. 맥킨지식 사고와 기술의 특징

### MECE와 로직 트리

MECE ... (누락된 것, 중복된 것이 없는 지 체크한다)

MECE란 무엇인가?

비즈니스에서 MECE를 사용하자  
프레임워크로 MECE를 배운다

- 1) 매장의 상품 배치에는 문제가 없는가?
- 2) 고객의 가치를 비즈니스 시스템으로 체크해 보자
- 3) 3C + 1C로 자사 과제를 파악한다

로직트리 ... (제한된 시간 속에서 확산과 깊이를 파악할 수 있다)

로직트리란 무엇인가?

로직트리로 원인을 찾는다  
로직트리로 해결책을 구체화한다  
로직트리를 만들어 보자  
프레임워크로 로직트리를 배운다

- 1) 보너스 사용방법을 생각한다
- 2) 활동시간을 분석한다
- 3) 사용자에게 있어서 상품가치를 높인다

## 2. 맥킨지식 사고와 기술의 특징

### 솔루션 시스템

과제 설정 ... (문제에 직면했다면 그것이 바로 해결해야 할 과제이다)

주요 과제의 설정 : 무엇인가와 비교한다

개별 과제의 설정 : 배후의 메커니즘을 고찰한다

해결책의 가설 수립 ... (제한된 자원과 시간 속에서 효율적인 해결책을 만들어라)

통제 가능한 개별 해결책인가?

종합 해결책은 전체의 자원분배를 고려한 것인가?

해결책의 검증·평가 ... (종합 해결책과 개별 해결책에 대해 검증과 평가가 필요하다)

개별 해결책의 검증 : 사실을 기반으로 체크한다

종합 해결책의 평가 : 하드와 소프트 양면에서 판단한다

솔루션 시스템 시트 사용 ... (문제해결을 효율적으로 하려면 솔루션 시스템 시트를 사용하라)

솔루션 시스템 시트

적용 : '체중이 늘었다' 는 현상에 대해 해결안 입안

적용 : OEM 사업의 향후 방향 설정

### 3. 제로베이스와 가설 사고

제로 베이스 사고  
'기존의 틀' 에서 벗어난다.



경험치형  
지금까지 자신의 경험이나  
습관 속에서만 사물을 생각한다.

가설 사고  
항상 그 시점에서 결론을 갖고  
행동을 시작한다.



상황 설명형  
자신의 결론 없이 장황하게  
상황이나 사실을 설명할 뿐이다.

# 제로베이스 사고

기존의 틀에 얽매이지 않고 사고한다.

■ 사고를 자신의 좁은 틀 속에 가두지 않는다.

- 제로베이스 사고에 방해가 되는 것은 ‘기존 관념’ 임
- 자기 스스로 좁은 틀을 설정해 부정으로 치우쳐서는 안됨
- 제로베이스적인 사고에서는 해결책을 찾아낼 가능성이 높음
- 종래의 틀 이외의 가능성에 도전하는, 전향적이라는 의미에서 제로베이스 사고는 적극적 정신(Positive Mentality)와 상통

# 제로베이스 사고

## 기존의 틀에 얽매이지 않고 사고한다

### ■ 고객의 입장에서 가치를 생각한다.

- 제로베이스 사고의 핵심
- 비즈니스 현장에서는 실행할 때 비로소 문제가 해결됨  
이에, 실행단계에서 기존 관념을 벗어날 수 없으면 의미가  
없음
- 사업의 성공을 위해서는 기존의 틀로부터 벗어나  
'고객에게 있어서의 가치'을 한발 앞서 생각하는 것이  
가능해야 함

### ■ 시대가 제로베이스 사고를 요구한다.

- 정보 승수가 유동화 되어감에 따라 기존의 범위를 벗어나  
소비자에게 있어서 가치는 무엇인가를 기반으로 비즈니스의  
의미를 다시 생각하는 것이 중요해 지고 있음

# 가설 사고

## 항상 그 시점에서 결론을 갖고 행동한다

■ 항상 행동과 연결되는 결론을 내린다.

- 가설사고의 시작은 우선 무엇인가 결론을 내리는 것
- 그런 다음 내려진 결론에 대해서 So What?을 반복 실시
  - ※ So What?을 반복해야 하는 이유 : 현재의 상황을 분석했을 때 무엇인가 행동으로 연결될 수 있는 결론을 끌어내기 위해서임

단순한 상황의 분석·해설

Ex> 체중이 늘어남

**So What?**

현시점에서의 결론

Ex> 주3회 스포츠 클럽에 감

- 표적을 벗어나지 않아야 함
- 부분적인 해답이어서는 안됨

# 가설 사고

---

■ 결론의 배경과 메커니즘을 생각한다.

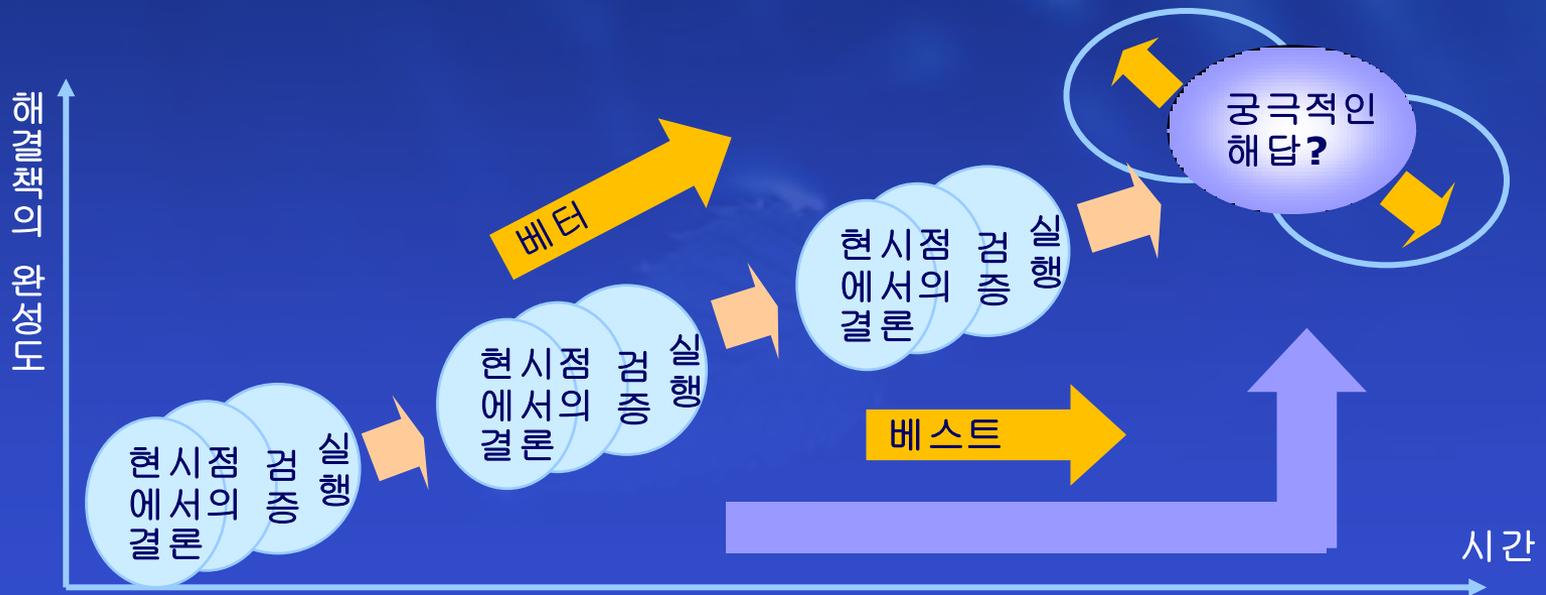
- 가설 사고는 '어떤 일이 있더라도 결론을 내는 것'이고,  
이때 명심할 것은 '결론의 배경이나 메커니즘을 생각한다'는 것

※ So What?을 반복함으로써 실행할 수 있는 행동과 연결되는  
결론을 찾고자 하면  
→ 결론의 배경이나 메커니즘을 파악 가능

# 가설 사고

## ■ 베스트를 생각하기 보다 베타를 생각한다.

- 결론을 어느 시점에서 구체적으로 실행에 옮기면 좋을까?  
→ '보다 나은 해결책'을 발견했다면, 즉시 실행하는 것이 좋다
- 가설사고의 중요한 포인트는 해결할 수 있는 가능성을 머리의 한쪽 구석에 남겨놓으면서, 차선책이 보이면 곧 실행에 옮겨 보는 것이다.



## 가설 사고

---

- 이것은 정보수집에 지나치게 많은 시간을 낭비하지 않는 것임
  - ※ 실제 가설을 가지고 검증을 통해 실행하면, 보다 정확성이 높은 정보를 편하게 모을 수 있기 때문에 효율성이 높음
- 가설 사고의 포인트는 처음에 행동으로 연결되는 결론을 말하고 그 결과에 따르는 이유를 설명하는 것임

‘구체적 결론 = 가설’

## 4. MECE와 로직 트리

### MECE

누락된 것, 중복된 것이 없는지 체크한다

전체



**MECE**란 어떤 사항과 개념을 중복되지 않고 누락되지 않게 하여  
부분으로 전체를 파악하는 사고 방식

# MECE와 로직트리

## ■ 비즈니스에서 MECE를 사용하자.

### -MECE의 활용 포인트

- 누락되어 표적에서 벗어나고 있지는 않는가?
- 중복에 의해 효율이 떨어지고 있지는 않는가?
- MECE로 파악한 후 마지막에 우선순위를 매기고 있는가?  
: MECE의 프로세스 속에서 최종적으로 자원배분을 생각한 후 우선순위를 매겨 결론을 내려야 한다.



- 언뜻 생각하면 모두 중요하게 보임
- 타인이 지적하는 동안 기준이 애매모호해져 선택항목이 증가함
- 자원배분의 최종 목적을 어느 순간 잊어버리고, **MECE**로 하는 것을 자기 목적화함  
→ 우선순위를 매기는 것이 중요하다

# MECE와 로직트리

## ■ 프레임워크로 MECE를 배운다

- 전략을 책정하는데 있어서 분석의 기본이 되는 것은 '3C + 1C'라는 프레임워크이다.

### ◎ 3C + 1C

- 매출, 성장성
- 이익율
- 브랜드 이미지
- 상품 기획력
- 기술력
- 판매력
- 경영자원 등



- 규모, 성장성, 성숙도
- 각 부문의 니즈
- 시장의 구조 변화 등

- 시장 점유율
- 과점도
- 진입 난이도
- 강점, 약점 등

시장의 넓이를 **MECE**로 파악한다. 늘 자사의 입장과 고객의 동향뿐만 아니라 경쟁기업의 움직임까지 포함한 3, 4개 축으로 검토하는 프레임 워크

# MECE와 로직트리

## ◎ 비즈니스 시스템



	연구	개발	조달	생산	광고선전	유통	판매	보수서비스
자사의 강·약점								
경쟁사의 강·약점								

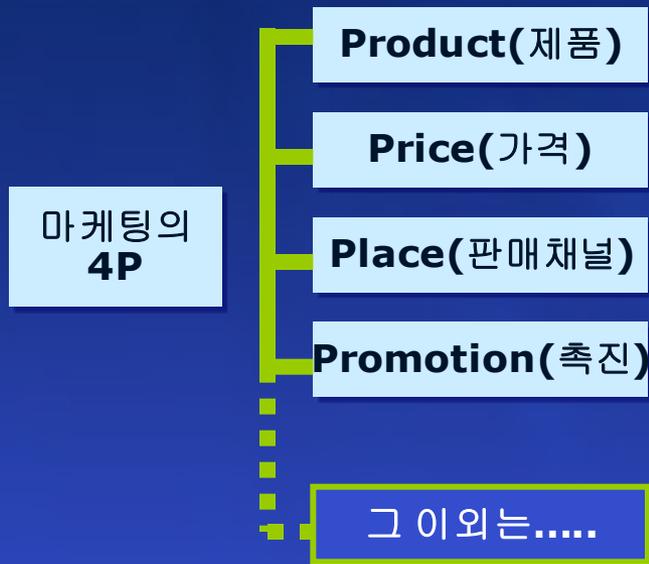
※ 업종, 업태에 따라 항목과 순서가 다르다. **Value Delivery System**이라고도 한다.

부가가치를 만들어내는 흐름을 **MECE**로 파악한다.

자사의 현상을 경쟁사와 비교해서 파악할 때 편리하다.

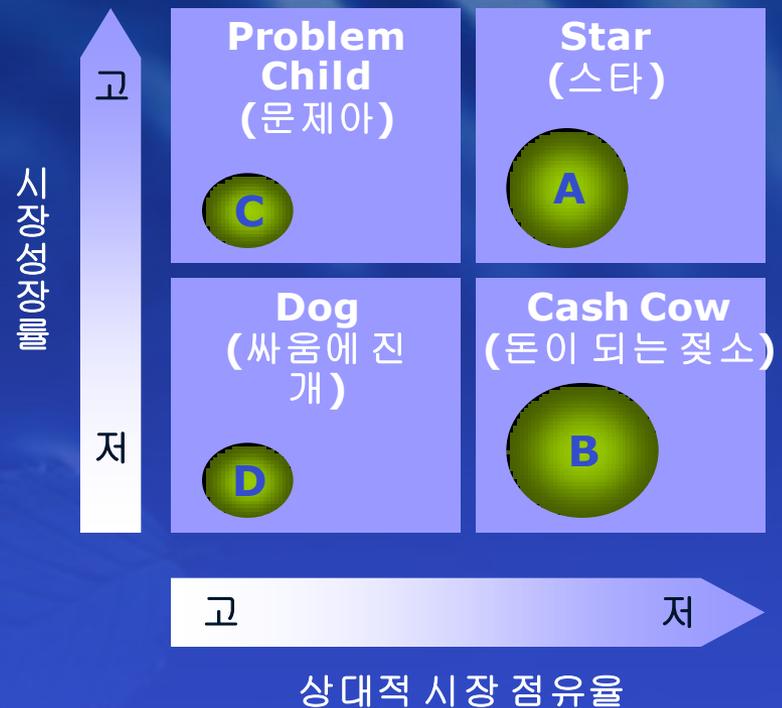
# MECE와 로직트리

## ◎ 마케팅의 4P



마케팅의 요소 네 가지 P를 MECE로 정리한 것

## ◎ BCG의 사업 포트폴리오



주) 원의 크기는 사업의 매출 규모  
BCG (Boston Consulting Group)

# MECE와 로직트리

## 제한된 시간 속에서 확산과 깊이를 파악할 수 있다

- 로직트리는 주요과제의 원인이나 해결책을 MECE적 사고방식에 기초하여 트리 모양으로 논리적으로 분해하여 정리하는 방법
- 로직트리의 세가지 뛰어난 점
  - 누락이나 중복을 미연에 확인할 수 있다.
  - 원인이나 해결책을 구체적으로 찾아낼 수 있다.
  - 각 내용의 인과관계를 분명히 할 수 있다.



# MECE와 로직트리

## ■ 로직트리로 원인을 찾는다.

- 문제 해결시 구체적인 원인을 밝혀내야만 구체적으로 해결책을 제시할 수 있음.
- 원인을 규명하기 위한 로직트리는 표면화 되어 있는 문제를 Why?라는 인과의 로직으로 넓이와 깊이를 파악하면서 트리 모양으로 구체화 하는 것

로직트리를 이용하여 근본원인을 밝혀내기 위해서는 Why?라는 질문을 통해 계속 자문 자답해야 함



# MECE와 로직트리

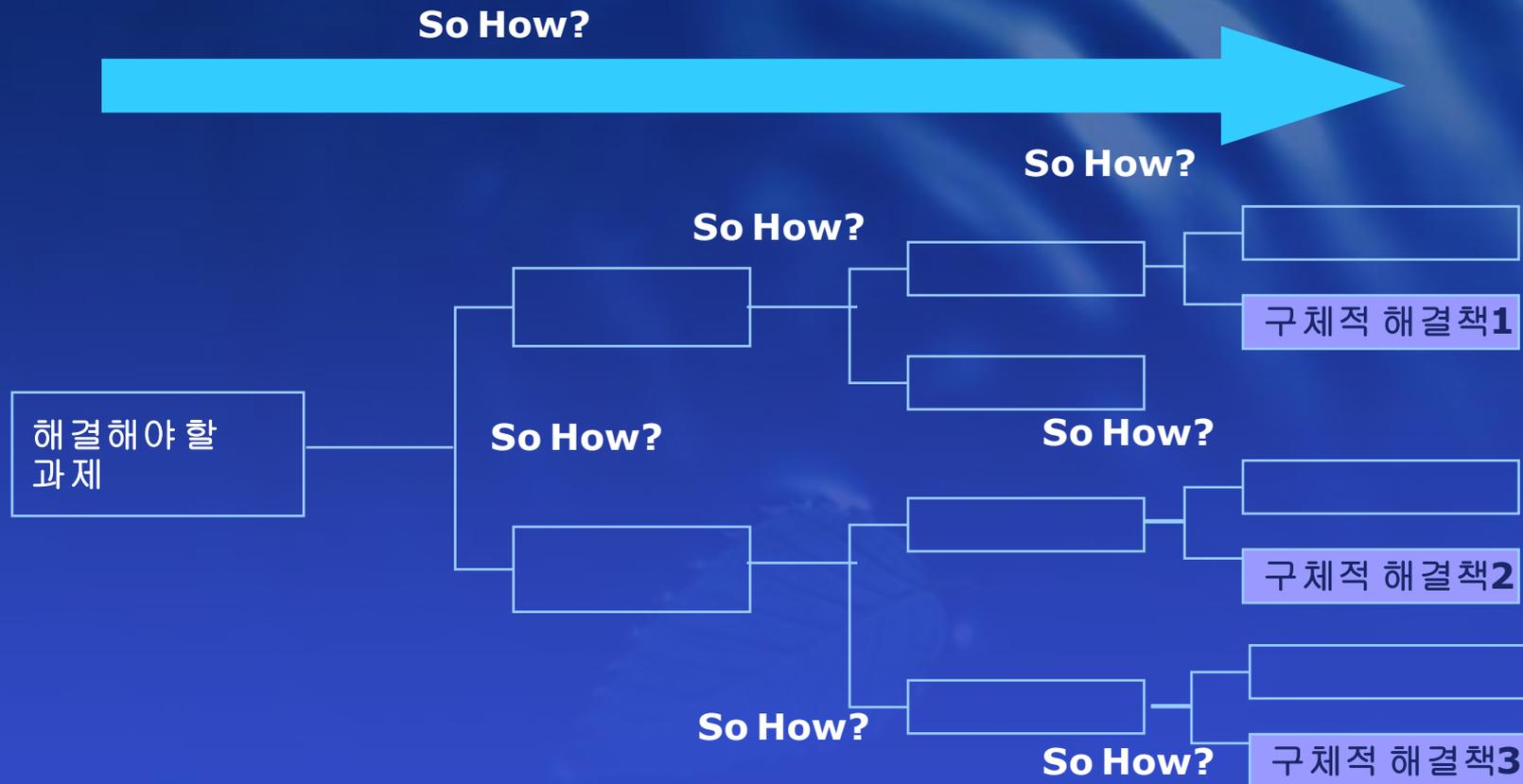
---

## ■ 로직트리로 해결책을 구체화한다.

- 해결책이 지켜야 할 요건
  - 표적을 벗어나지 않을 것
  - 바로 행동으로 이어질 수 있도록 구체성이 있을 것
- 해결책을 구체화하기 위해서는 So How?를 몇 번이고 반복해서 깊게 파고 들어야 함
  - ※ Why?라는 질문을 통해 추론된 단순한 원인의 뒤집기식으로는 진정한 해결책으로 연결될 수 있는 중요한 아이디어를 간과하기 쉬움

# MECE와 로직트리

- 해결책을 구체화하는 로직트리

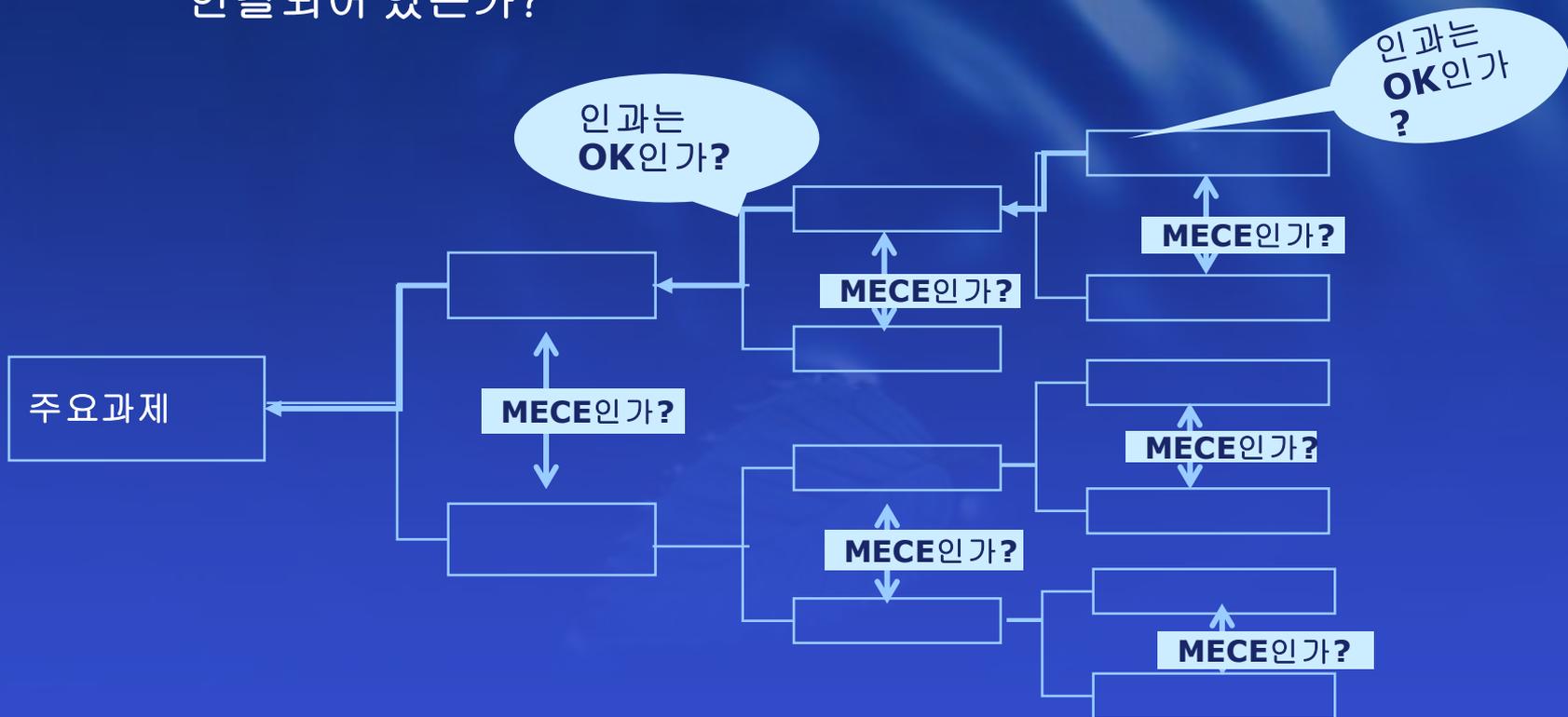


# MECE와 로직트리

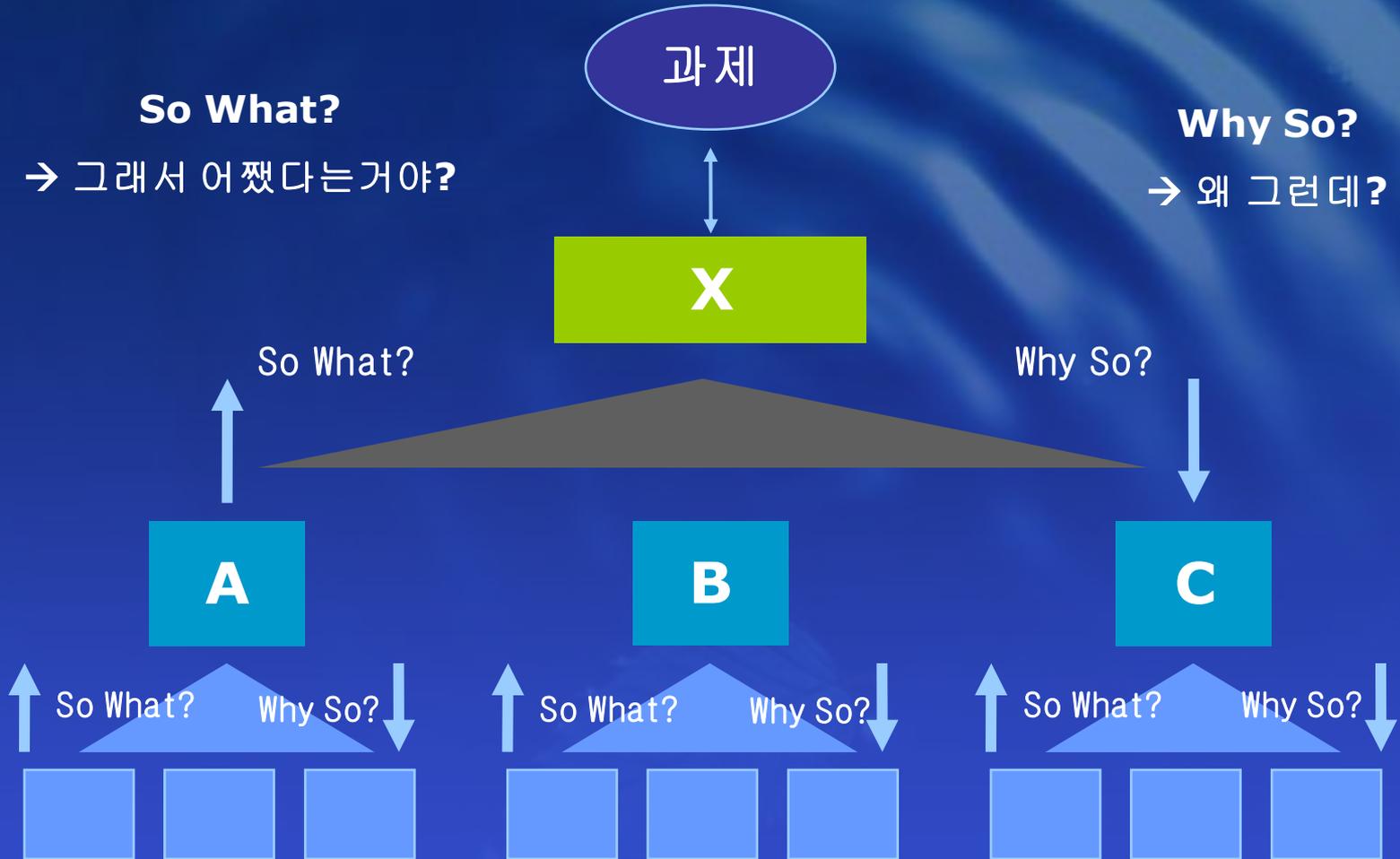
## ■ 로직트리를 만드는 방법과 비결

### - 로직트리를 만드는 기본

- MECE인가?
- 트리의 오른쪽이 구체적인 원인과 해결책으로 되어 있는가?
- 구체적인 원인과 해결책이 로직의 인과 관계로 주요 과제와 연결되어 있는가?



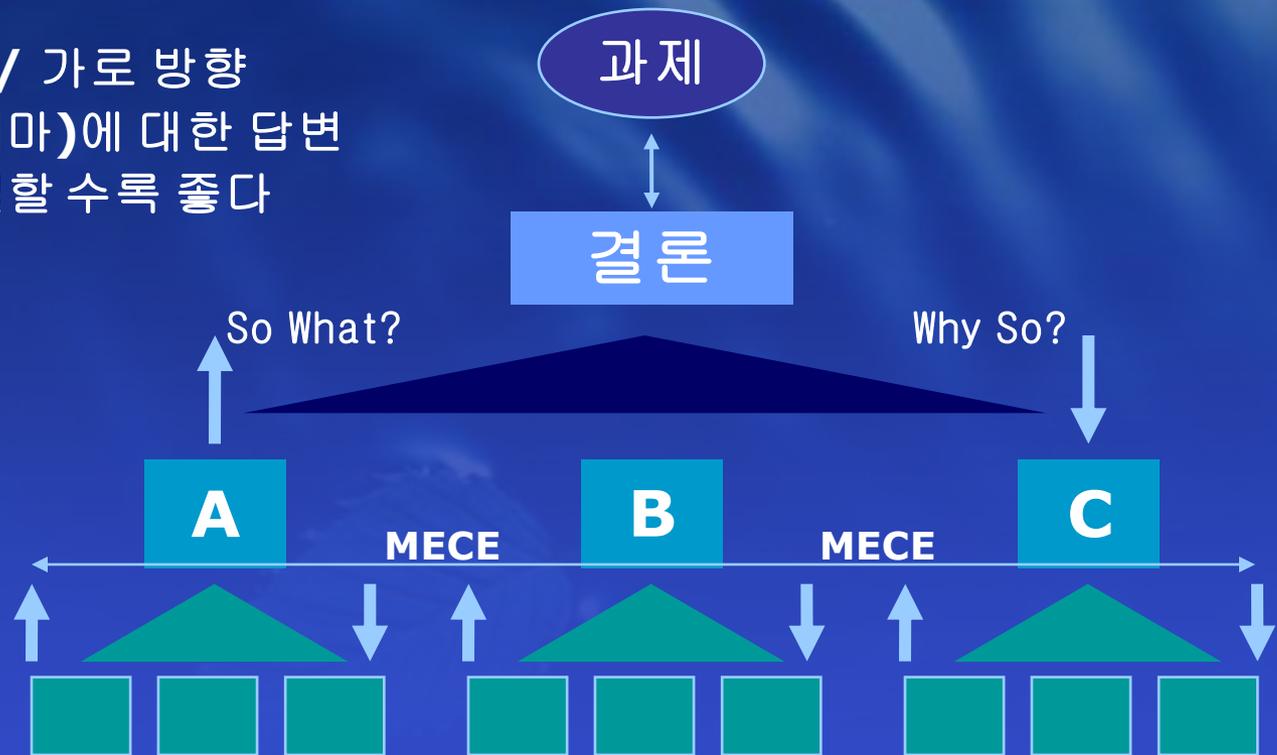
# MECE와 로직트리



# MECE와 로직트리

❖ 논리란, 결론과 근거 혹은 결론과 그 방법이라는 복수의 요소가 결론을 정점으로 관계 지어진 것.

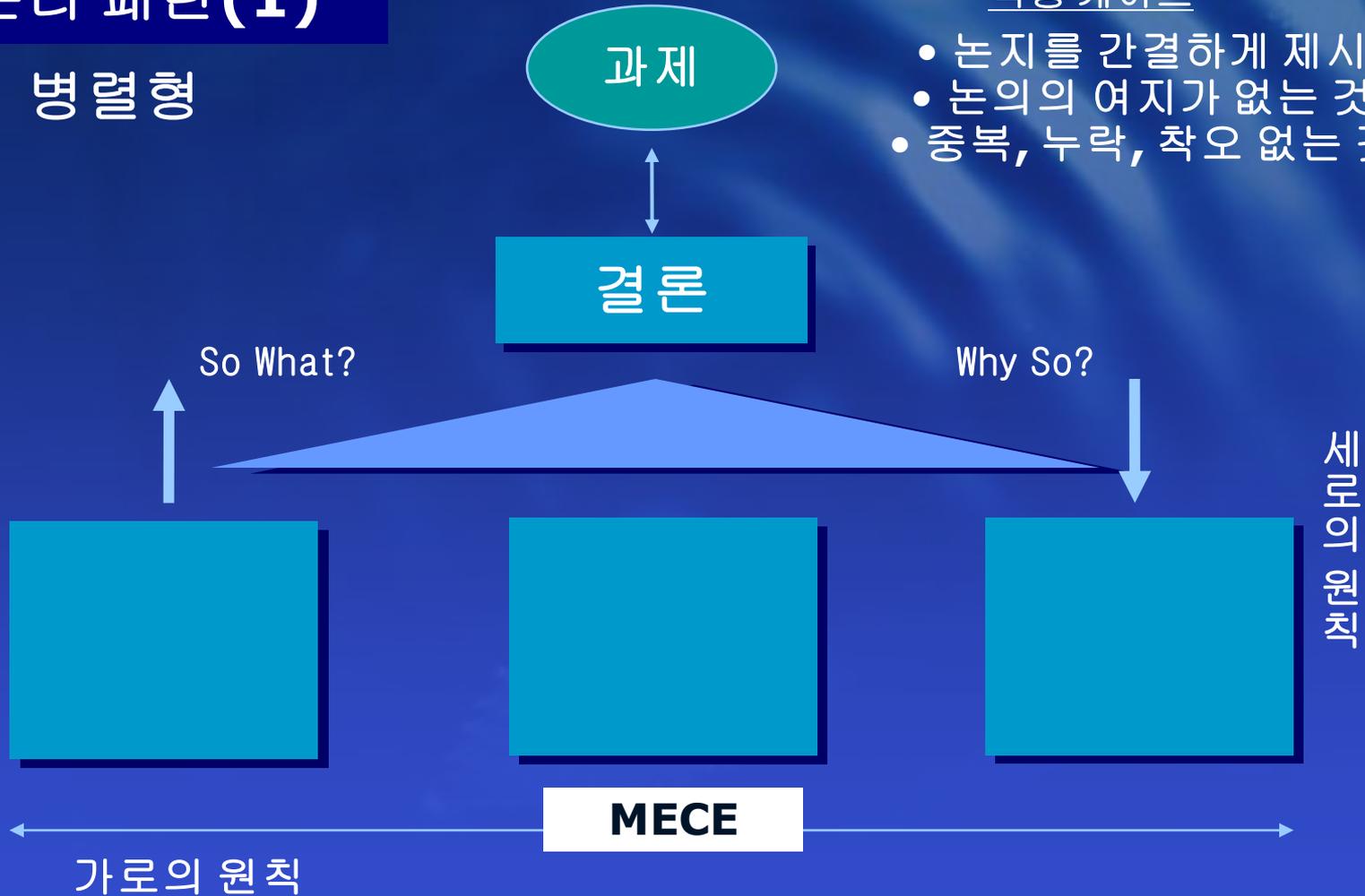
- 세로 방향 / 가로 방향
- 결론은 과제(테마)에 대한 답변
- 논리는 간결할 수록 좋다



# MECE와 로직트리

## 논리 패턴(1)

병렬형



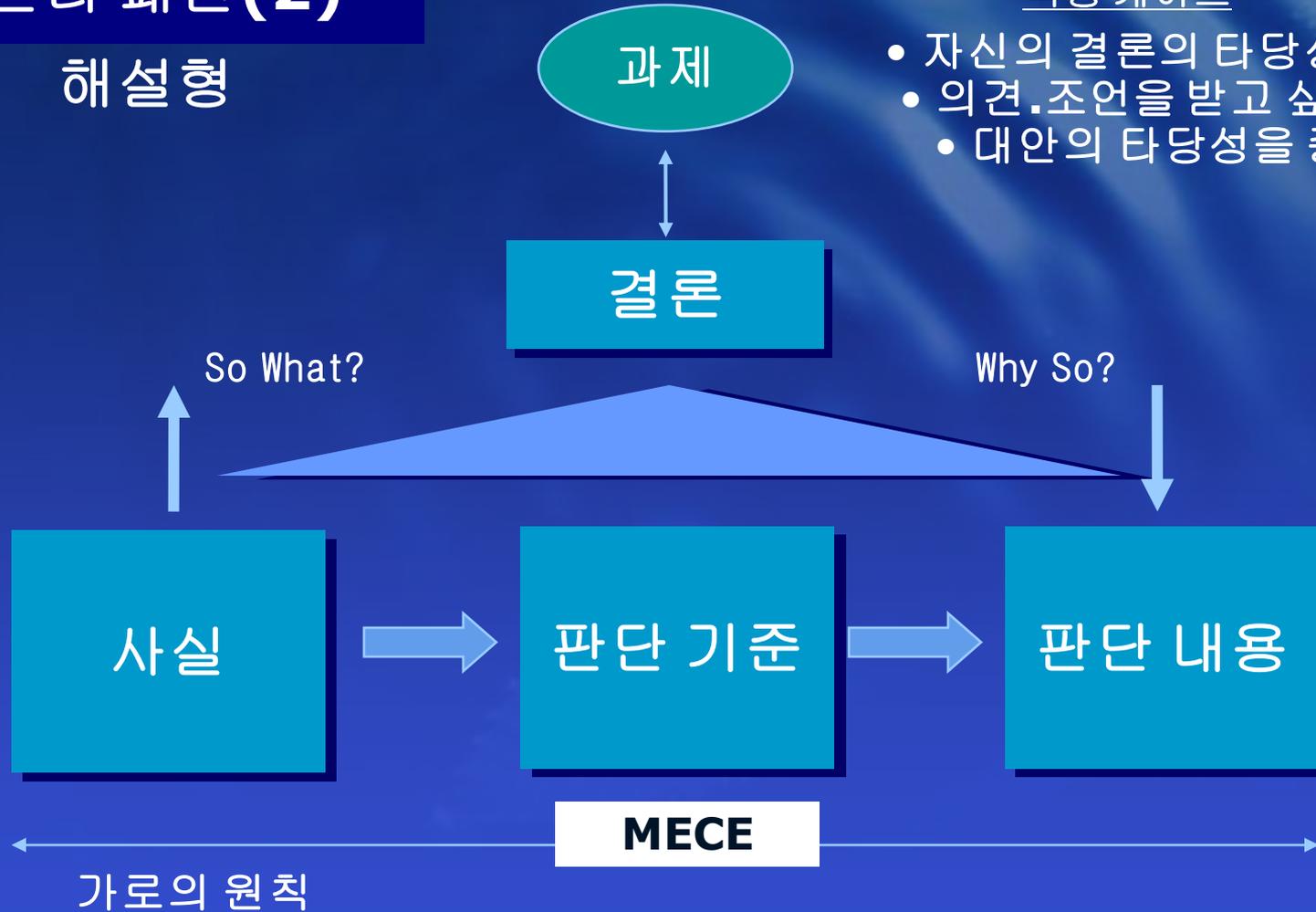
### 적용 케이스

- 논지를 간결하게 제시
- 논리의 여지가 없는 것
- 중복, 누락, 착오 없는 것

# MECE와 로직트리

## 논리 패턴(2)

해설형



적용 케이스

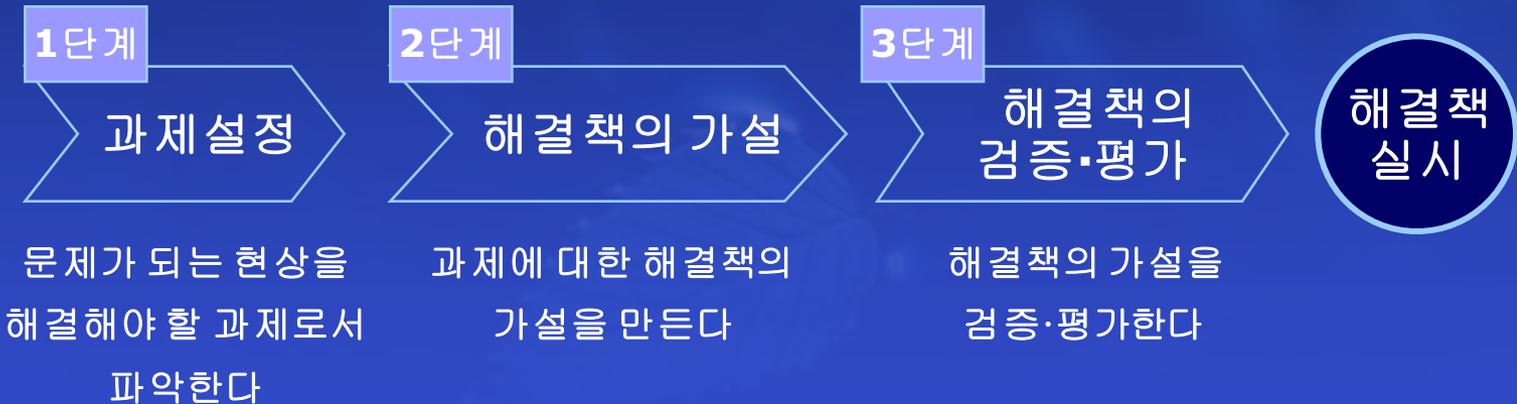
- 자신의 결론의 타당성 강조
- 의견, 조언을 받고 싶을 때
- 대안의 타당성을 증명

# 5. 솔루션 시스템

## 솔루션 시스템

제로베이스 사고, 가설사고, MECE, 로직 트리를 통해  
비즈니스 문제를 분석하여 구체적인 해결책을  
입안하는 문제해결 프로세스

### - 솔루션 시스템의 3단계



# 솔루션 시스템

## 과제 설정

**문제에 직면했다면 그것이 바로 해결해야 할 과제이다**

■ 주요 과제의 설정 : 무엇인가와 비교한다

- 주요과제설정 → 개별과제설정 순으로 진행
- 주요과제 설정시 비즈니스의 비교대상은 3C라는 틀로 생각
  - 자사(Company) : 달성하고자 하는 목표와 차이가 없는가?
  - 경쟁사(Competitor) : 경쟁사의 우수한 점과 차이가 없는가?
  - 고객(Customer) : 자사의 상품, 서비스에 만족하고 있는가?

■ 개별 과제의 설정 : 배후의 메커니즘을 고찰한다

- 개별과제 설정시 두가지 포인트
  - 가능한 MECE나 로직트리 구사로 독자적인 프레임워크 만들기
  - 주요과제→개별과제로의 브레이크 다운으로 문제가 발생한 배경, 문제를 일으키는 메커니즘을 분명히 하기

# 솔루션 시스템

## 해결책의 가설 수립

### 제한된 자원과 시간 속에서 효율적인 해결책을 만들어라

#### ■ 통제 가능한 개별 해결책인가

- 개별과제에 대한 개별 해결책을 만듦

· 해결책에 대해 자신(자사, 자부문)이 통제 가능여부에 대해  
Yes, No의 결론(가설)을 냄

※ Yes의 경우 : 해결책(How?)를 분명히

No 의 경우 : 이유(Why?)를 분명히

#### ■ 종합 해결책은 전체의 자원배분을 고려한 것인가

- 개별 해결책을 조합하여 주요 과제에 대한 종합 해결책을 만듦

> 개별 해결책 No + No + No = 종합 해결책 No

> 개별 해결책 Yes + Yes + Yes = 종합 해결책 Yes

※ 종합 해결책이란 개별 과제에 대한 Yes나 No의 구체적인 해결책을  
조합하여 경영자원의 관점에서 개별 해결책의 적합성을 체크 후  
만들어짐

# 솔루션 시스템

## 해결책의 검증 · 평가

### 종합 해결책과 개별 해결책에 대해 검증과 평가가 필요하다

- 사실을 기반으로 체크한다.
  - 정보검색, 인터뷰, 설문조사 等
  - 검증과 분석 단계에서는 정확성 보다 확인 자체가 중요함
  - 설문조사가 필요한 경우 증명할 가설에 대한 질문항목을 MECE가 되도록 뽑고 가설의 포인트가 표적을 벗어나지 않도록 함
- 하드와 소프트 양면에서 판단한다.

하드한 측면의 평가 기준	소프트한 측면의 평가 기준
<ul style="list-style-type: none"><li>· 기대성과</li><li>· 투입자원</li><li>· 위험</li><li>· 전개속도</li><li>※ 평가가 비교적 용이</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· 기업 스타일, 이념과의 적합성</li><li>· 경영층의 <b>commitment</b>의 확인</li><li>· 리더십이 있는 실무 수준 추진자의 유무</li></ul>

# 솔루션 시스템

## 솔루션 시스템 시트

효율적으로 문제해결을 하려면 솔루션 시스템 시트를 사용하라

### 솔루션 시스템

1단계

과제 설정

주요 과제    개별 과제

2단계

해결책의 가설

개별 해결책    종합 해결책

3단계

해결책의  
검증·평가

해결책  
검증    종합  
해결책  
평가

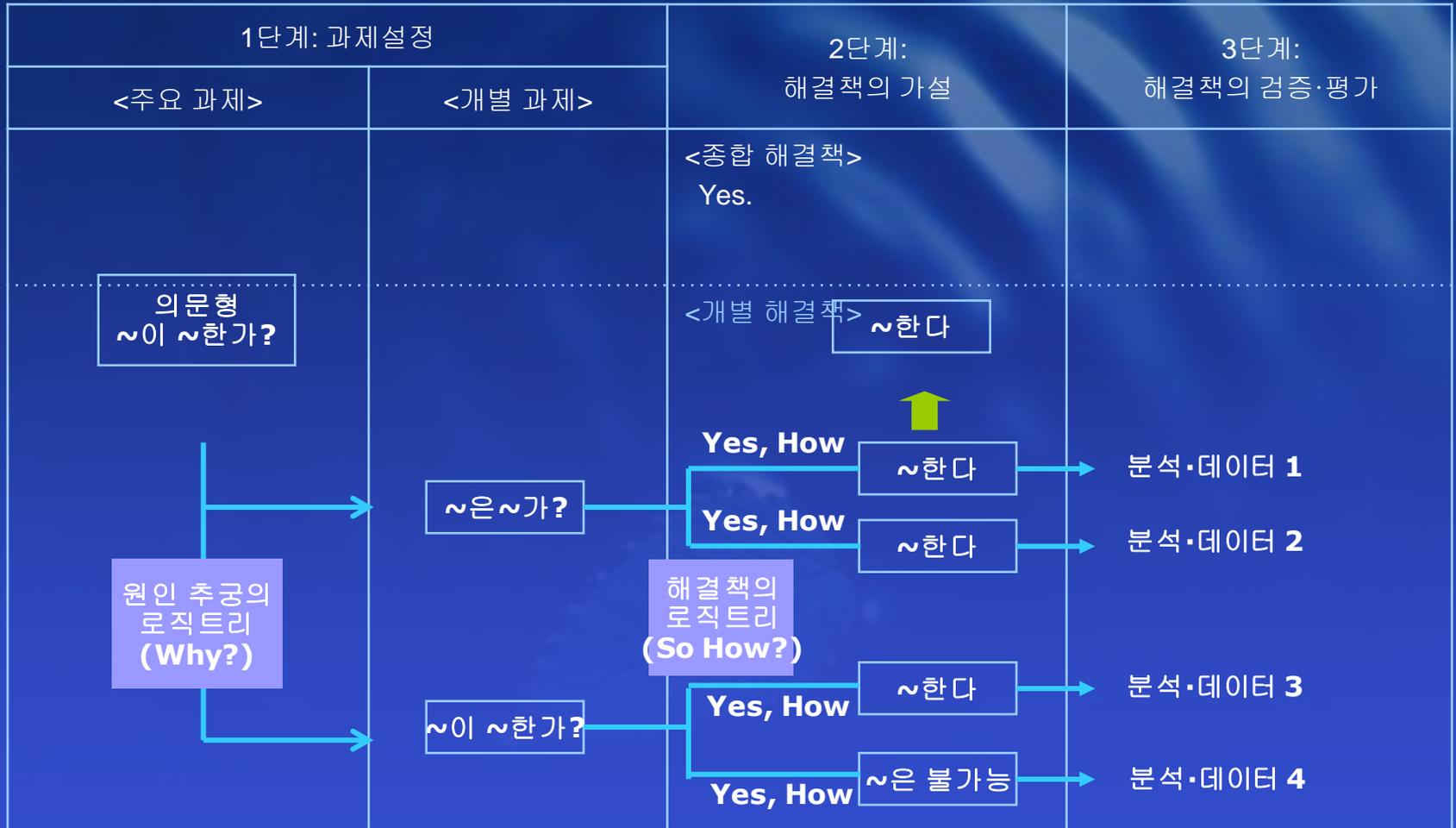
해결책  
실시

실시 후 모니터링에 의한 피드백

솔루션 시스템이란 항상 움직이며 계속할 수 있는  
다이내믹한 무제해결 프로세스

# 솔루션 시스템

## 솔루션 시스템 시트의 구조



# 솔루션 시스템

## 솔루션 시스템 시트의 활용의 예

1단계: 과제설정		2단계: 해결책의 가설	3단계: 해결책의 검증·평가
<주요 과제>	<개별 과제>		
나는 살을 뺄 수 있는가?	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 칼로리 섭취량을 줄일 수 있는가?               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 입으로 들어가는 섭취량을 줄일 수 있는가?</li> <li>· 체내 칼로리 흡수율을 떨어뜨릴 수 있는가?</li> </ul> </li> <li>● 체내의 불필요한 축적물을 제거할 수 있는가?               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 지방을 제거할 수 있는가?</li> <li>· 지방 이외의 노폐물을 제거할 수 있는가?</li> </ul> </li> <li>● 칼로리 소비량을 늘릴 수 있는가?               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 칼로리 방출량을 늘릴 수 있는가?</li> <li>· 기초 대사율을 높일 수 있는가?</li> </ul> </li> </ul>	<p>&lt;종합 해결책&gt;  <b>Yes.</b> 스포츠 클럽에 가입해 유산소 운동(수영, 에어로빅)과 근력훈련을 이틀에 한 번 행한다.</p> <p>&lt;개별 해결책&gt;  <b>No.</b> 식사 제한은 하지 않는다</p> <p><b>No.</b> 타인에 의존하지 않는다. 돈이 없다</p> <p><b>Yes.</b> 이틀에 한 번 스포츠 클럽에서 수영 30분, 에어로 바이크 30분</p> <p><b>Yes.</b> 근력훈련으로 대사율이 높은 근육질을 만든다</p>	<p>모니터 방법 정기적으로 체중 및 체지방율을 체크·그래프를 작성해서 효과 있는 평가를 행한다.</p> <p>스포츠 클럽의 카운셀러에게 상담한다.</p>

## 6. 맥킨지식 전략 시나리오

1. 전략 시나리오를 구성할 때는 3가지를 항상 염두에 두어야 한다.

Why so?

왜 그걸 해야 하나?

So What?

그래서 어떻게 하자고?

Take Risk

리스크를 감수하고 결단을 내릴 수 있는가?

2, 전략적 사고 / 오퍼레이션 사고 / 갬블형 사고

오퍼레이션  
사고?

현 상황의 주어진 틀 내에서 해결하고 개선하려는 현상  
수긍형 사고

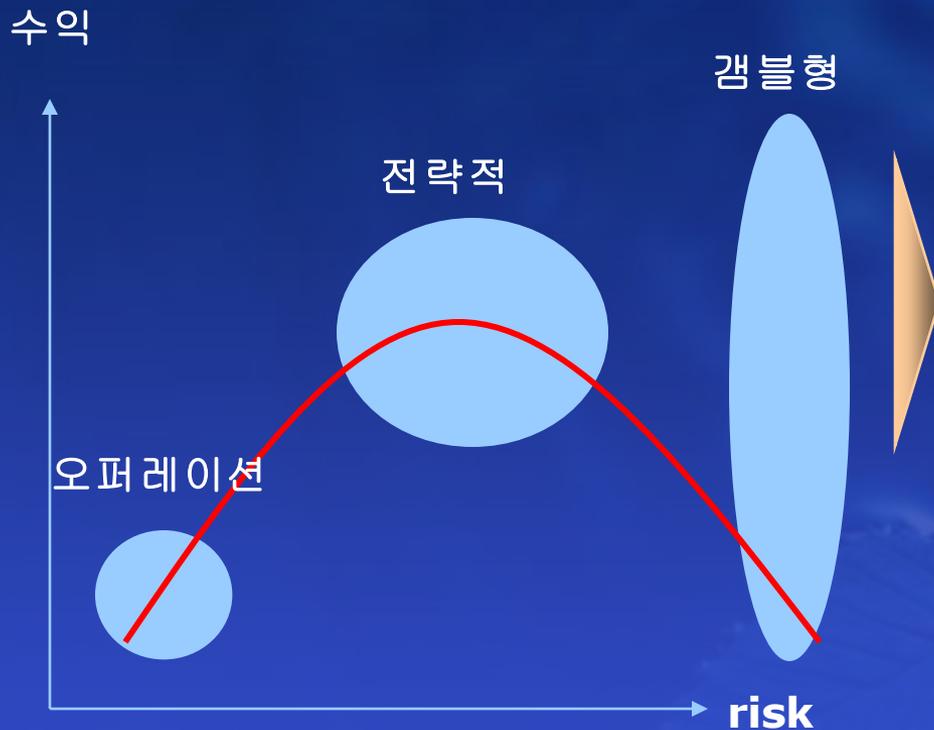
갬블형  
사고?

도박과 같이 무모한 시도를 하는 사고

전략적  
사고?

예측하기 힘든 환경에서 현 상황을 해독하고 장래의 타개책에  
대한 결론을 명쾌하게 내리는 것

# 맥킨지식 전략 시나리오



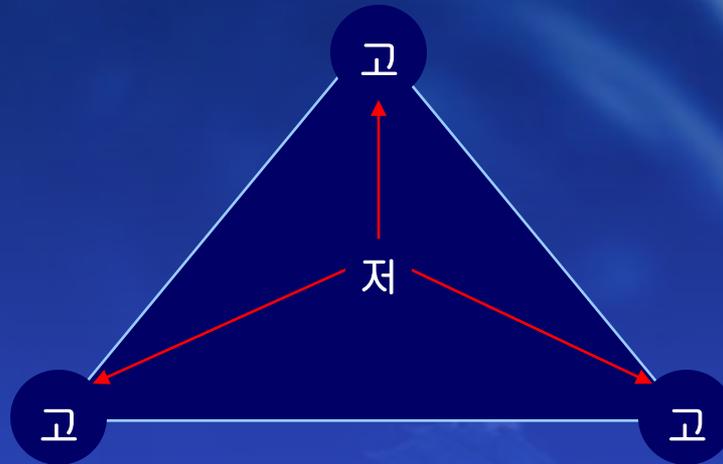
- 오퍼레이션 : 수익과 리스크 모두 작음  
→ 변화가 극심할 경우에는 리스크가 더욱 커질 가능성
- 갬블 : 수익변동이 매우 크지만, 평균하면 수익의 기대치는 매우 낮고, 미래 재현가능성 **zero**
- 전략적사고 : 일정 리스크는 있지만 수익의 평균이 높음. 그러나 자전거와 같이 굴러가지 않으면 곧 쓰러지는 구조

# 맥킨지식 전략 시나리오

## 전략 사고의 3가지 스킬 요건

1. 책임지고 구체적인 결론을 내리는 능력

구체적 결론과 지침  
완벽주의 배제



1. 과거에서 미래까지 논리적으로  
구조를 통찰하는 능력

1. 가치기준을 가지고 위험을 감수하여  
판단하는 능력

엄격한 환경에서 자기 스스로 모든 것을 책임지며  
비즈니스를 실행하는 것

# 맥킨지식 전략 시나리오

## 전략적 사고는 트레이닝을 통해서 연습하고 체득하는 것

책임지고 결론을 내리는 능력		과거에서 미래까지 논리적으로 구조를 통찰하는 능력		가치 기준을 가지고 리스크를 감수하며 판단하는 능력	
1	정보수집과 조사가 충분치 않더라도 다음단계행동으로 이어지는 구체적인 결론을 내리는가?	4	문제발생 메커니즘을 구조적으로 이해할 수 있을 때까지 'why so?'를 몇번이고 되풀이하며 철저하게 설명하려 하는가?	7	리스크를 회피하지 않고 어떤 기회를 찾아서 항상 적극적으로 몰두하려 하는가?
2	구체적인 결론을 빨리 요약할 수 있는가?	5	비즈니스의 미래에 영향을 미치는 다양한 외적 신호를 항상 주시하며, 자사에는 어떤 영향을 미칠지 생각하고 있는가?	8	명확한 수치(수익적인 것 포함)로 나타낼 수 있는 리스크 평가기준을 가지고 있는가?
3	자신의 일에 대해 명확한 목적을 가지고 내린 결론에 대해 책임질 수 있는가?	6	구체적인 결론이 자신이 직면하고 있는 목적에 미칠 인과관계나 전체관을 가진 해결책의 구조 속에서 생각하고 있는가?	9	상대방이 자신과 다른 입장이라도 양쪽 모두에게 발전적인 방향으로 논의를 이끌어갈 수 있는 자신만의 행동방식이나 가치관을 가지고 있는가?

# 맥킨지식 전략 시나리오

전략적 사고는 트레이닝을 통해서 연습하고 체득하는 것

결과를 발생시키는 전체 매카니즘을 해명한다



매카니즘을 발생시키는 구조를 구상한다



논리에 의한 구상력을 일상화한다

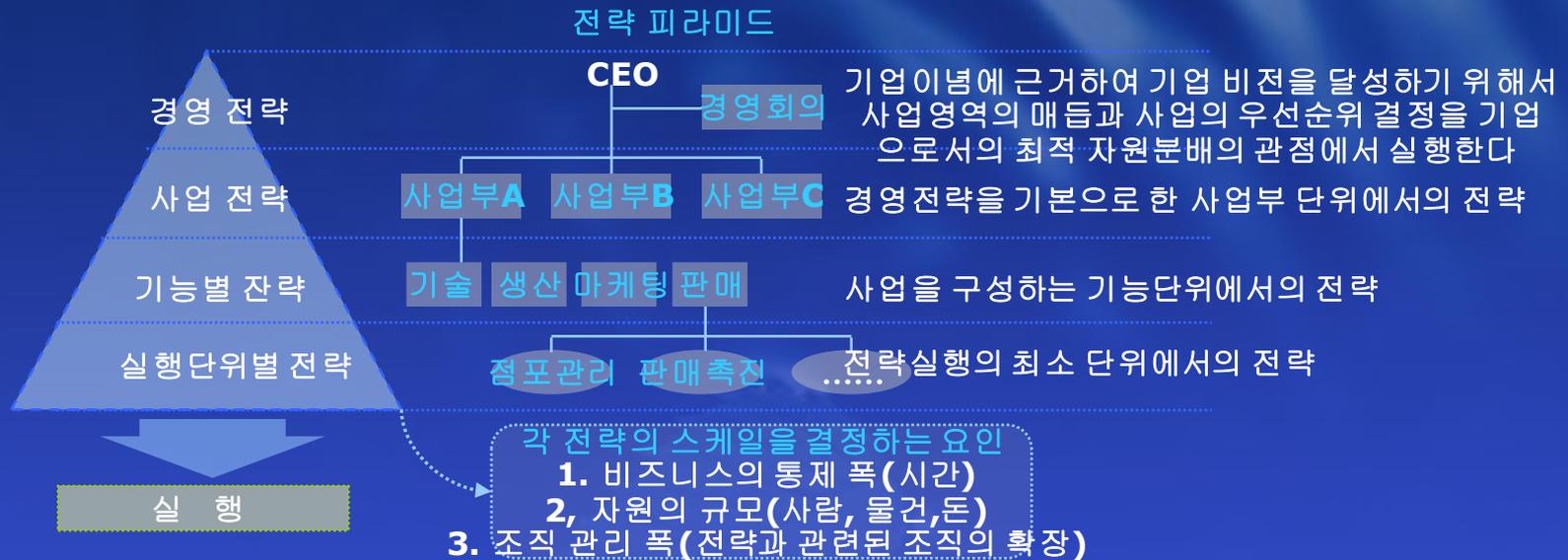


**YES → So how?**(구체적 대안) 또는 **NO → Why So?** (부정의 이유)의  
판단으로 구체적인 결론을 내린다

# 맥킨지식 전략 시나리오

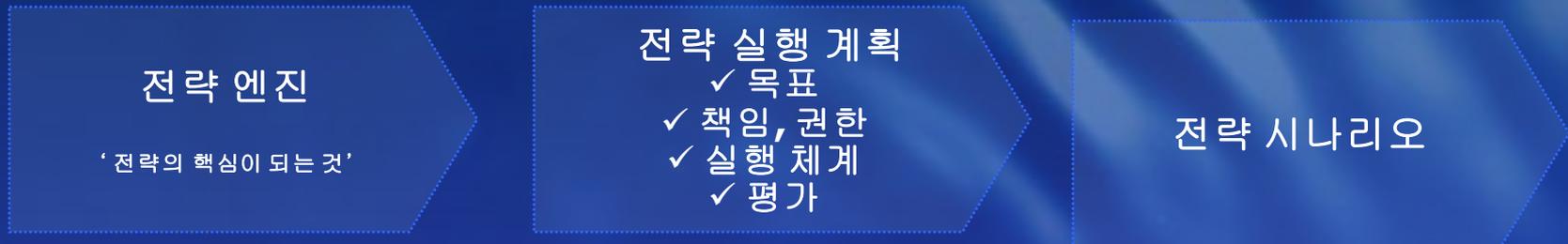
전략 구상의 기본적 사고방식 - 전략은 간단하고 명쾌하게 만들어야 한다

전략은 어느 조직, 누구에게나 필요하다



# 맥킨지식 전략 시나리오

전략의 핵심 '전략 엔진'을 창조하라



## 전략 시나리오를 구성하는 3대 핵심

1. **3C** 분석에 의해 전략의 구조를 통찰하고 구체적인 방향을 설정하는 것
2. 고객에게 가장 중요한 '핵심 가치'를 창조하는 것
3. 수익기준과 가치기준에 의해 위험부담을 수반하는 판단과 평가를 하는 것

# 맥킨지식 전략 시나리오

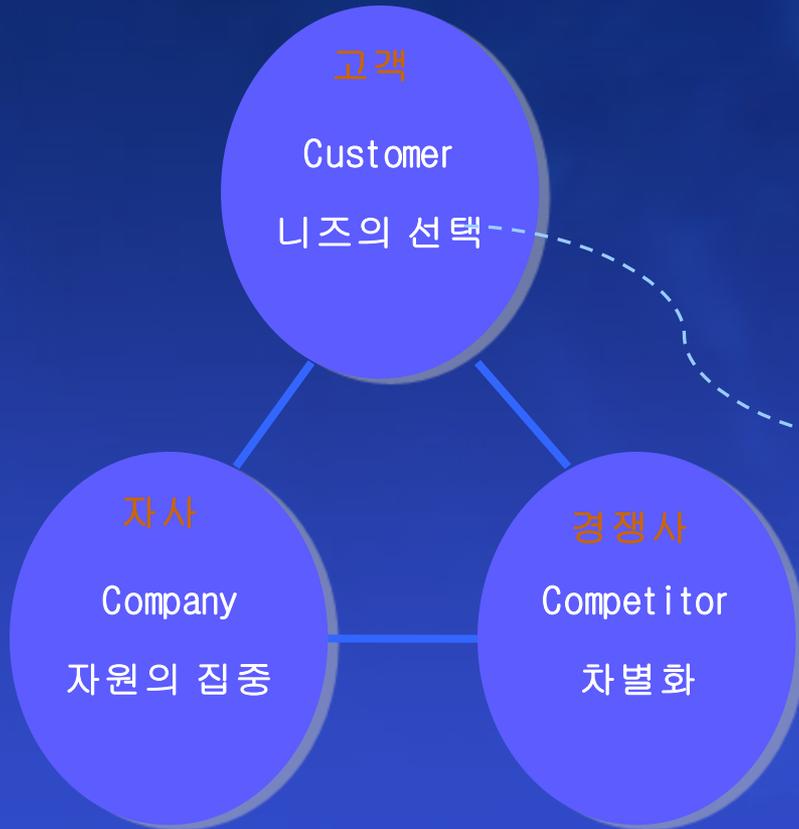
전략 구상의 열쇠, **3C** 분석 -  
**3C** 분석으로 전략 구조를 통찰하고 방향을 제시한다

## 전략의 **3C**와 선택/ 차별화/ 집중

- 1** 고객층 모두에게 대응할 수는 없다 → 어떤 고객의 니즈를 선택할 것인가?
- 2** 경쟁사와 같은 시장에서 경쟁하면 고객에게 인지되지 못한다 → 어떻게 차별화할 것인가?
- 3** 자사의 자원(사람, 물건, 돈)에는 제약이 있다 → 어디에 자원을 집중할 것인가?

# 맥킨지식 전략 시나리오

전략 구상의 열쇠, **3C** 분석 -  
**3C** 분석으로 전략 구조를 통찰하고 방향을 제시한다



선택한다

기준이 없으면 선택이 불가능하다

차별화한다

창조하지 못하면 차별화는 불가능하다

집중한다

리스크를 취하지 않으면 집중화할 수 없다

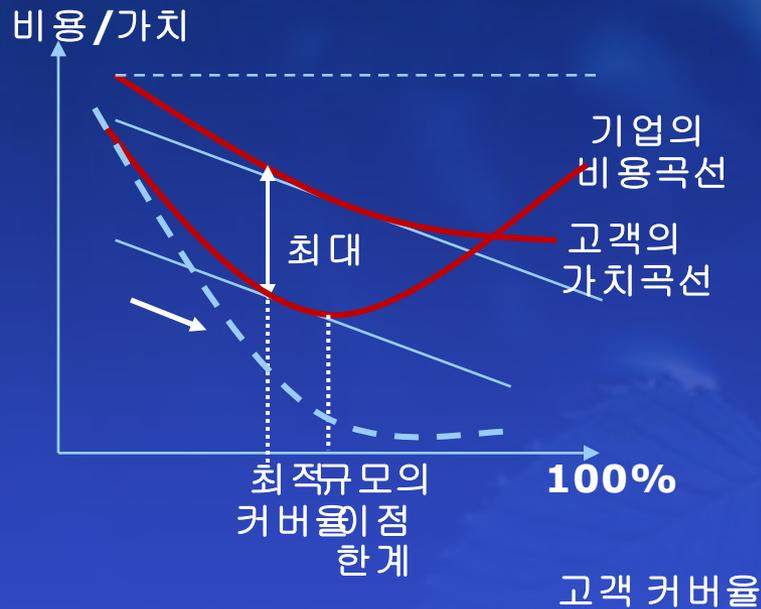


자기 나름의 판단 기준과 책임이  
요구되고, 리스크도 높다

# 맥킨지식 전략 시나리오

## 고객을 선택한다

### 고객 니즈의 선택 곡선



- 어떤 고객의 니즈를 선택할 것인가?
- 타겟, 경우, 편익을 압축한다
- 고객 니즈의 구조 변화를 파악한다

# 맥킨지식 전략 시나리오

## 경쟁사와 차별화한다

### 차별화의 패턴과 예

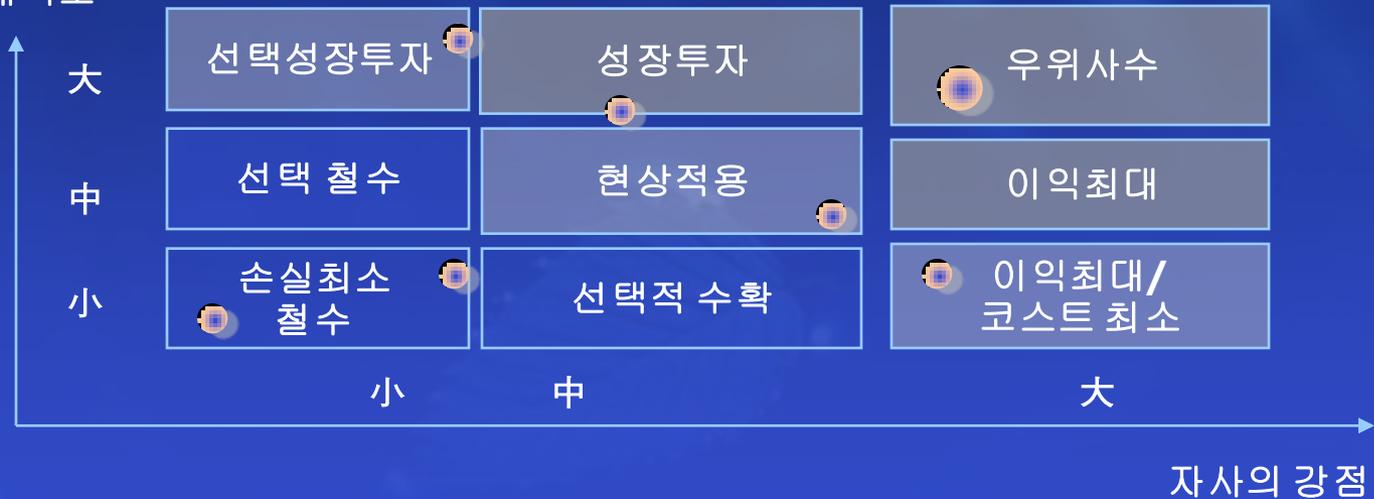
차별화의 패턴	차별화 예		차별화 수준
상품/서비스의 차별화	상업용 왜건과는 다른 가정에서 이용하는 RV시장의 창조  혼다의 '오디세이'	새로운 시장의 창조	大
시장 구조의 차별화	전동보조 자전거는 '간이 오토바이'가 아니라 '편안한 자전거'라고 소구  야마하의 '파스'	경쟁을 회피할 수 있는 세분시장의 발견	中
포지셔닝 인지방법의 차별화	발포주 시장에 있어 기린담려.생을 맛있고 싼 맥주로 차별화  기린의 '기린담려.생'	경쟁사와의 인지상의 차별화	小

# 맥킨지식 전략 시나리오

## 자사의 자원을 집중한다

- 사업 집중 : 1위 또는 2위 사업에 집중
- 상품이나 서비스 집중 : 경, 소형차에 집중
  - 전개 지역의 집중 : 대도시권에 집중
- 기능, 스킬, 시스템의 집중 : 액정기술 집중
- 전개 시간의 집중 : 일정 기간 가격 인하 캠페인 집중

업계의 매력도

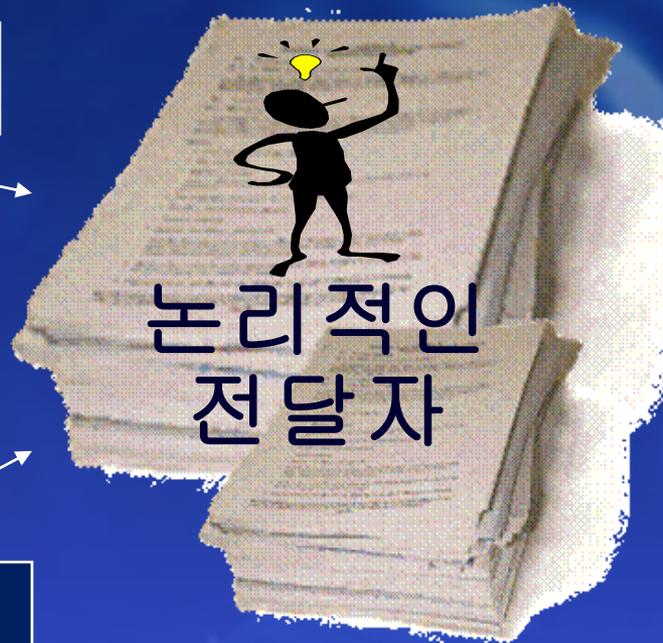


<GE의 포트폴리오 평가기준 예>

# 결론-정리하면서

화려한 그래픽 보다는  
논리 있는 말 한마디

청취자의 입장에서  
다시 한번 생각



상황과 주어진 환경에  
맞는 논리 패턴 적용

그래서 어쨌다는  
거야? 왜 그런데?

더도 말고 덜도  
말고...

**Thank You !**

